Health Canada Santé Canada

Audit and Accountability Bureau

Bureau de la vérification et de la responsabilisation

INTERNAL AUDIT REPORT

Departmental Exit Procedures

July 7, 1998

Canada

INTERNAL AUDIT REPORT

Departmental Exit Procedures

7 July, 1998

Audit conducted
by the
Internal Audit Directorate
Health Canada

Version française est
en verso.

Audit Number
A7313

Audit Chronology

• Audit examinations started	December 3, 1997
• Audit examinations completed	February 12, 1998
• Draft audit report accepted by the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Services Branch	June 22, 1998
• Final audit report approved by the Chair, Departmental Audit and Evaluation Committee	July 7, 1998

credits

This audit was conducted by the Internal Audit Directorate under the direction of **Gordon Peters**, Director of the Internal Audit Directorate. **Carolyn Jeffrey** conducted the audit with the assistance of **Stephenie Gomes**, a co-op student, on assignment with Internal Audit.

INTRODUCTION

Background

Federal Departments are accountable for funds advanced, property loaned and privileges extended to employees for use during their employment. Treasury Board requires each department to institute policy to cover the period of employment and procedures to be followed to ensure that departing employees relinquish all rights provided as a result of their employment. Exit procedures should cover all the necessary steps which employees and their employer must take when an employee leaves their current place of employment.

On April 26, 1996, the Health, Safety and Security Division issued a Deputy Minister's Directive entitled "Employee Departure Procedures" which outlines Health Canada's policy and procedures for departing employees. The Directive was issued to all staff of the department by the electronic mail system. This communication followed the copies of the procedures and form which had been issued to all Health Canada RC managers with a covering memo from the Senior Assistant Deputy Minister dated March 21, 1996. These instructions are more comprehensive than those in effect in prior years.

Rationale for Audit

Questions or concerns about exit procedures have come to the attention of the Internal Audit Directorate (IAD) through recent audits of acquisition cards and records management, and through IAD's on-going monitoring of security generally and IT security in particular. There is considerable movement of Health Canada staff from their substantive positions, internal and external secondments, as well as permanent departures from both the department and the Public Service, in general. All Corporate Services Directors General agreed that a review of departmental exit procedures was timely.

Objective

The objective of this review was to independently assess and report on departmental exit procedures from the following perspectives:

1. The extent to which responsibilities are understood and departmental instructions are being applied; and

2. Clarity and comprehensiveness of departmental policy and procedures.

Scope

The audit considered items such as credit cards, advances, building passes and computer access. Use of exit interviews as a source of information on why employees are leaving was excluded from the scope because that subject was under review by Human Resource specialists. The audit covered all branches of the department but was limited to the National

Capital Region (NCR).

Methodology

The audit was conducted in three phases: preliminary survey, fieldwork and reporting. Interviews were conducted with staff in the financial, security, human resources, information management and parking administration areas; and a number of administrative officers in each branch. A review of actual departmental practices for departing employees was carried out on a selected sample of 21 departures. The employee files maintained by Human Resources were examined for the 21 departures. A questionnaire was developed and given to the administrative officers who were organizationally linked to the departing employees in the sample. There was some difficulty in locating all the respective administrative officers and in a few cases, the auditors contacted other administrative officers in parallel-type positions who could provide feedback on the directive, form and process. A total of 18 contacts were made and 15 responses were received.

Additional follow-up was done to determine the impact in relation to the following areas:

- acquisition cards are returned to Financial Services;
- building passes, ID cards, and keys are returned to Security Services;
- parking permits are returned to Parking Administration; and

- LAN access and special accounts are reported to and actioned by Information Management Services Directorate.

The official departmental directive, the Employee Departure Procedures and the Employee Departure Form were reviewed from the perspective of clarity and completeness. The question of employee awareness of the policy and procedures was covered off during interviews and with the questionnaire developed by IAD.

The auditors did a limited review of procedures used by other government departments to provide a basis for comparison with Health Canada's policy and process and to assess best practices.

FINDINGS AND RECOMMENDATIONS

Overall Assessment

In summary, the audit findings regarding the employee departure process indicate that Departmental procedures are basically sound but were not followed in more than half the cases reviewed. It appears that the weaknesses are caused in part by an inadequate level of knowledge, and in part by a lack of attention to detail in ensuring that each step was completed properly. The auditors were told that no known security problems had occurred as a result of weaknesses in the employee departure process.

Achieving an appropriate level of compliance with Departmental procedures will require enhanced communications and more investment of time by responsibility centre (RC) managers and administration officers. This cost must be weighed against the potential losses to the Department (not the actual known losses to date), and in the auditors' opinion, the incremental cost would be a wise investment.

The Requirement

When an employee leaves an organization, the employer needs to ensure that the property owned by the organization is handed over or left behind, and the employee is allowed to take his or her personal property. This basic concept applies

to rights and privileges, as well as physical things, and is common to public sector organizations and private sector organizations alike.

A number of things need to happen when an employee leaves:

- handing over all official records in a logical way;
- returning equipment, such as computers and other machines;
- giving back keys, credit cards, building and parking passes, and other similar items;
- ensuring that all access codes are cancelled;
- returning library books and training materials; and
- ensuring that all financial advances have been repaid.

The above list is not exhaustive, but illustrates that many different functional areas must be involved in determining what procedures the organization should follow. Design and implementation of the procedures will vary according to an assessment of risk.

Factors Affecting Risk

Recent trends in employment practices impact on risks. In particular, the auditors see the following as increasing the risk that something important might be overlooked or that an apparently minor omission might have significant consequences:

a. alternative work arrangements such as full-time or part time telework, and loan of equipment so that employees can work at home;

b. storage of records electronically and making it easier for employees to access records throughout the department;

c. doing business electronically through the Internet with individuals or organizations outside the Department; and

d. many employees having several jobs within the Department or within the Federal Government, and rightly or wrongly taking records with them when they move between jobs.

Areas of Risk

The auditors reviewed areas of possible risk for Health Canada. In our opinion, the key ones are loss of corporate records, loss of money and other public property, unauthorized access to secure buildings and equipment, and unauthorized access to computer systems.

Loss of corporate records can be a serious issue. All Government employees work within legislative requirements regarding the handling of records. Poorly structured records can lead to inordinate loss of time searching for historical data; loss of records can lead to embarrassment for the Department or the Government.

Loss of Money. It is important to ensure that advances are repaid or any other financial obligations settled before an employee leaves. It is awkward and inefficient to deal with such matters after the employee has left.

Loss of Public Property. Losing or not being able to find computers or other equipment is a waste of taxpayers' money. Portable items and items kept at home must be

returned, as well as confirming that items in the office are all accounted for.

Unauthorized Access to Buildings and Equipment could have negative results such as activities involving physical destruction or acts of vandalism, or loss of years of scientific reasearch.

Unauthorized Access to Computer Systems could lead to destruction or contamination of important departmental records, someone impersonating a departmental employee and sending erroneous instructions or information to a third party.

There are various other areas of risk, such as potential use of telephones for personal long distance calls, overloading the Lotus Notes E mail system sending and storing messages for employees who have left, paying for telephone lines or rental of equipment for teleworkers, and not being able to give parking permits to employees on a waiting list.

Audit Findings

The audit findings are provided next and are discussed in the context of the current prescribed procedures. Each step in the process is identified separately with the related audit finding provided at the end.

Findings related to the current process

Step1

The procedures begin with the employee notifying the

responsibility centre (RC) manager and/or the administrative officer of the employee's impending departure. At that point, discussion takes place to determine the employee's last working day.

Audit Finding: None. This step in the process was not examined.

Step 2

The RC manager provides the departing employee with a copy of the "Employee Departure Form" and a copy of the "Employee Departure Procedures" directive. The employee is to be provided with and required to complete the form well in advance of their departure. Using the form as a checklist, the departing employee should then return, account for or cancel all outstanding funds, information, materiel assets and/or privileges in a timely manner. The procedures describe how the form should be completed.

Audit Finding: For the 21 employee departures reviewed, the auditors found that 8 (38%) Employee Departure Forms had been completed, and 13 (62%) of the departures did not follow this step in the process.

Step 3

After the employee has completed the form, the RC manager is instructed to review it with the employee. The onus is placed on the RC manager to contact relevant service units if he or she wishes to confirm any declarations made on the form

Audit Finding: The 8 completed Employee Departure Forms had been signed by the employees and the RC managers. The form does not provide for confirmation of follow up by an RC manager.

Step 4

The RC manager shall retain a copy, have the form sent to Pay and Benefits unit and the Health, Safety and Security Division (HSSD), CSB.

Audit Finding: For the 21 employee departures reviewed, Security Services had only received 4 completed Employee Departure Forms and the Pay and Benefits unit had received 8.

Step 5

Upon receipt of the form, Pay and Benefits shall authorize the release of any outstanding monies owed to the departing employee, providing all other requirements of Pay and Benefits have been met.

Audit Finding: Review of the Human Resources (HR) files for the 21 employees in the audit sample revealed that completed Employee Departure Forms had been received for 8 employees. Six of those 8 forms belonged to the 6 Health Protection Branch (HPB) employees included in the sample. It should be noted that the pay specialists who are dedicated to HPB have been instructed by their HR manager to proceed with final pay transactions only after receipt of completed Employee Departure Forms. The auditors found 100% compliance with that instruction.

The responses to the audit questionnaires and results of the tests conducted indicate that a review of the process itself, the form used and the communication regarding both is required. Although most individuals contacted during the audit indicated a knowledge of both the procedures and the form, there is a wide gap between the stated knowledge and actual practice.

Findings related to Procedures and Form

Departmental Directive

The departmental directive is quite comprehensive in its coverage. It was developed to meet the need for updated departmental direction and as a reminder of the concerns to be addressed when an employee leaves the department.

Audit Finding: It is the opinion of the auditors that the document provides adequate direction to all employees which is the purpose for which it was intended. Of the individuals contacted during the review, none identified the existance of gaps in the content of the directive itself. Users agreed that it was comprehensive and easy to understand, although several of the individuals contacted were unaware of both the directive and departure form.

Employee Departure Form

The companion document provided with the directive is the Employee Departure Form. There was general consensus in the replies to the audit questionnaire that the form is comprehensive. Most found it to be a useful tool. Successful completion of the entire process would result in records being

handed over in a structured way, financial advances cleared off; ID cards, building passes, keys, equipment and parking passes, to name a few, being returned to the proper areas of responsibility within the department and computer access codes being cancelled prior to release of the final salary payment to the employee.

Audit Finding: Based on the results of this review, the auditors believe that a clearer set of instructions is needed to bridge the gap which exists between the directive and the Employee Departure Form. The instructions need to be specific with regard to the requirement of each of the functional areas within the department which must be notified in a timely manner; for example, ID and building access cards should be returned to Security Services. The instructions should be clear and concise to provide the user with quick and easy reference.

Search for a Best Practice

Three other Federal Government departments and the Pest Management Regulatory Agency (PMRA) sent IAD copies of their departure forms. Three of the four forms required sign off by each functional area of responsibility with those organizations. The fourth form was similar to Health Canada's except for the fact that the departing individual initials for each item on the check-off list and then signs the form.

The form recently developed by PMRA is the most comprehensive of the departure forms reviewed by the auditors. It is a combination arrival and departure form which

serves as a record of all assets and privileges provided to the employee on arrival and signed off when returned and accounted for at the time of departure. The form also had the added advantage of providing the users with more comprehensive instructions as to how to complete the form and the roles of the parties involved. The auditors felt that it was better suited to a smaller organization such as PMRA but could be used as a model when the current Health Canada form is being reviewed.

Communications

While the people contacted by the auditors indicated familiarity with the departmental Directive and departure form, the results of the audit tests indicated that the level of knowledge across the department is not comprehensive and many employees do not seem to be aware that they are required to follow the procedures and complete the departure form. The departmental procedures were sent out by electronic mail in April 1996.

Audit Finding: The audit findings prove that method was not an effective means of communication. It has to be supplemented by other forms of communication for the right messages to be understood and applied.

Conclusion

Departmental exit procedures are basically sound, but the rate of compliance with these procedures is very weak. The Department needs to take a more proactive approach to make

RC managers and administrative officers aware of the proper procedures. Also, the procedures themselves, and the instructions related to completing and distributing the form, should be reassessed by functional specialists and some program managers before the communications plan is implemented.

Recommendations

IAD therefore recommends that:

a. The department establish a working group to:

i. review the process and a revise the exit procedures as necessary, taking into account the need to mitigate risks; and

ii. develop and oversee the implementation of a communications plan to ensure that the revised process is understood by all employees, RC managers, administrative officers and functional specialists;

b. The working group should be comprised of:

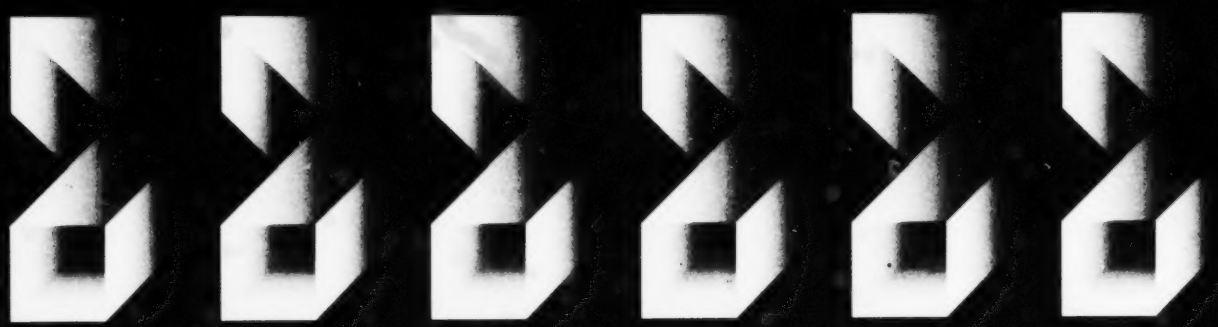
i. functional specialists representing Human Resources, Finance, Information Management, Assets Management and Security; and

ii. an administrative officer from each of the program branches.

Health Canada / Santé Canada

Audit and Accountability Bureau

Bureau de la vérification et de la responsabilisation



RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE

Formalités de depart du Ministère

7 juiilet 1998

Canada

RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE

Formalités de départ du Ministère

7 juillet 1998

Vérification effectuée
par la
Direction de la vérification interne
Santé Canada

English version attached

N° vérification
A7313

Chronologie de la vérification

- Début de la vérification — 3 décembre 1997
- Fin de la vérification — 12 février 1998
- L' ébauche du rapport de vérification est accepté au SMA principal, Direction générale des services de gestion — 22 juin 1998
- Le rapport de vérification final est accepté par le président du Comité de vérification et d'évaluation — 7 juillet 1998

Équipe de vérification

La présente vérification a été effectuée par la Direction de la vérification interne sous la direction de **Gordon Peters**, directeur de cette Direction. **Carolyn Jeffrey** a procédé à la vérification avec l'aide de **Stephenie Gomes**, une étudiante inscrite à un programme coopératif bénéficiant d'une affectation à la Direction de la vérification interne.

INTRODUCTION

Contexte

Les ministères fédéraux doivent rendre compte des fonds avancés, des biens prêtés et des privilèges accordés aux employés pour qu'ils s'en servent pendant la durée de leur emploi au Ministère. Le Conseil du Trésor exige que chaque ministère élabore une politique couvrant la période d'emploi ainsi que des formalités visant à s'assurer que les employés qui quittent renoncent aux droits qui leur ont été accordés dans le cadre de leur emploi. Les formalités de départ doivent couvrir toutes les mesures nécessaires que les employés et l'employeur doivent prendre lorsqu'un employé quitte son emploi.

Le 26 avril 1996, la Division de la santé et de la sécurité émettait une directive du Sous-ministre intitulée « Formalités de départ des employés ». Cette directive expose la politique et les formalités de Santé Canada concernant les employés qui quittent le Ministère. La Directive a été présentée à tout le personnel du Ministère par courrier électronique. Ce communiqué donnait suite aux exemplaires de la marche à suivre et du formulaire qui avaient été distribué à tous les gestionnaires de centre de responsabilité de Santé Canada avec une note de service du Sous-ministre adjoint principal en date du 21 mars 1996. Ces directives sont plus détaillées que celles utilisées au cours des années antérieures.

Raison d'être de la vérification

Les questions et les préoccupations relatives aux formalités de départ ont été portées à l'attention de la Direction de la vérification interne (DVI) au cours de récentes vérifications des cartes d'achat et de la gestion des dossiers et par l'intermédiaire du suivi permanent, par la DVI, de la sécurité en général et de la sécurité de la TI en particulier. On constate un mouvement important du personnel de Santé Canada au niveau des postes d'attache, des détachements internes et externes ainsi que des départs permanents du Ministère et de la Fonction publique en général. Tous les directeurs généraux des Services de gestion ont convenu de la nécessité de procéder à un examen des formalités de départ du Ministère.

Objectif

L'objectif de cet examen était d'évaluer, de façon indépendante, les formalités de départ des employés et de présenter un rapport à cet égard sous les points de vue suivants :

1. la mesure dans laquelle les responsabilités sont comprises et les directives ministérielles sont appliquées;

2. la clarté et la compréhensibilité de la politique et des formalités du Ministère.

Portée

Dans le cadre de la vérification, on a examiné, entre autres, les cartes de crédit, les avances, les laissez-passer et l'accès

informatique. Le recours à des entrevues de fin de service visant à connaître les raisons motivant le départ des employés a été exclu de la vérification du fait que ce sujet faisait l'objet d'un examen par les spécialistes des Ressources humaines. La vérification a touché l'ensemble des directions générales du Ministère mais s'est limitée à la région de la Capitale nationale (RCN).

Méthode

La vérification a été effectuée en trois étapes : le sondage préliminaire, le travail sur le terrain et la rédaction du rapport. Des entrevues ont été réalisées auprès du personnel des finances, de la sécurité, des ressources humaines, de la gestion de l'information et de l'administration du stationnement, ainsi que d'un certain nombre d'agents administratifs de chaque direction générale. Un examen des pratiques réelles du Ministère concernant les employés qui quittent a été effectué en s'appuyant sur un échantillon de 21 départs. Les dossiers des employés conservés par les Ressources humaines ont été examinés relativement aux 21 départs. Un questionnaire a été élaboré et remis aux agents administratifs qui avaient des liens organisationnels avec les 21 employés qui quittaient. On a eu quelques difficultés à localiser tous les agents administratifs concernés et, dans quelques cas, les vérificateurs ont communiqué avec d'autres agents administratifs occupant des postes parallèles afin d'obtenir leurs commentaires sur la directive, le

formulaire et le processus. On a réussi à rejoindre 18 personnes, ce qui nous a permis d'obtenir 15 réponses.

Un suivi additionnel a été effectué pour déterminer l'incidence liée aux domaines suivants :

- cartes d'achat retournées aux Services des finances,
- laissez-passer, cartes d'identité et clés remis aux Services de sécurité,
- permis de stationnement remis au Service d'administration du stationnement,
- accès au RL et comptes spéciaux indiqués à la Direction de la gestion de l'information qui les a traités en conséquence.

La directive officielle du Ministère, les formalités de départ des employés et le formulaire de départ des employés ont été examinés pour déterminer s'ils étaient clairs et complets. La connaissance de la politique et des formalités, par l'employé, a été couvert pendant les entrevues et dans le questionnaire élaboré par la DVI.

Les vérificateurs ont procédé à un examen restreint des formalités utilisées par les autres ministères dans le but de les comparer à la politique et au processus de Santé Canada et d'évaluer les pratiques idéales.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Évaluation globale

En résumé, les constatations de la vérification liées au processus de départ des employés révèlent que les formalités du Ministère sont fondamentalement valables, mais qu'elles n'ont pas été appliquées dans plus de la moitié des cas examinés. Il semble que les lacunes soient attribuables, en partie, à un niveau de connaissance insuffisant et, en partie, à un manque d'attention aux détails pour voir à l'exécution appropriée de chaque étape. On a indiqué aux vérificateurs qu'aucun problème de sécurité ne s'était présenté en raison des lacunes relatives au processus de départ des employés du Ministère.

L'atteinte d'un niveau de conformité approprié à l'égard des formalités du Ministère exigera une meilleure communication et davantage de temps de la part des gestionnaires de centres de responsabilité (CR) et des agents administratifs. Ces coûts doivent être pondérés en regard des pertes possibles du Ministère (non pas les pertes réelles connues à ce jour), et, de l'avis des vérificateurs, les coûts marginaux constitueraient un investissement judicieux.

La condition

Lorsqu'un employé quitte une organisation, l'employeur doit s'assurer que les biens appartenant à l'organisation lui sont

remis ou sont laissés sur place. L'employé est autorisé à apporter les biens qui lui appartiennent. Ce concept fondamental s'applique aux droits et aux privilèges ainsi qu'aux choses matérielles, et est commun autant aux organisations du secteur public qu'à celles du secteur privé.

Un certain nombre d'étapes doivent être respectées lorsqu'un employé quitte.

- Remise, dans un ordre logique, de tous les dossiers officiels.
- Retour de l'équipement (ordinateurs et autres appareils).
- Remise des clés, des cartes de crédit, des laissez-passer (immeuble et stationnement) et d'autres articles de même nature.
- Annulation de tous les codes d'accès.
- Remise des livres de bibliothèque et du matériel de formation.
- Remboursement de toutes les sommes avancées.

La liste susmentionnée n'est pas exhaustive, mais indique que de nombreux services fonctionnels doivent participer à la détermination des formalités qui doivent être utilisées par l'organisation. La conception et l'application des formalités varieront selon l'évaluation des risques.

Facteurs influant sur les risques

Les récentes tendances dans les pratiques en matière d'emploi influent sur les risques. En particulier, les vérificateurs estiment que les éléments suivants augmentent les risques

qu'un élément important soit omis ou qu'une omission d'apparence mineure ait de lourdes conséquences :

a. les formules de travail non conventionnelles telles que le télétravail à temps plein ou à temps partiel et le prêt d'équipement permettant aux employés de travailler à la maison;

b. le stockage électronique des dossiers, ce qui facilite l'accès des employés aux dossiers de tout le Ministère;

c. les transactions, par l'intermédiaire d'Internet, avec des particuliers ou des organisations de l'extérieur du Ministère;

d. de nombreux employés exercent plusieurs emplois au sein du Ministère ou du gouvernement fédéral et apportent avec eux, à juste titre ou non, des dossiers lorsqu'ils passent d'un emploi à l'autre.

Secteurs de risque

Les vérificateurs ont examiné les secteurs de risque possibles pour Santé Canada. À notre avis, les principaux secteurs touchent la perte de dossiers ministériels, la perte d'argent et d'autres biens publics, l'accès non autorisé aux immeubles et à l'équipement et l'accès non autorisé aux systèmes informatiques.

La perte de dossiers ministériels peut se révéler un grave problème. Tous les fonctionnaires sont soumis à des exigences législatives au sujet de la manutention des dossiers. Les dossiers mal structurés peuvent entraîner des pertes de temps inutiles à chercher des données historiques et la perte

de dossiers pourrait, en outre, mettre le Ministère ou le gouvernement dans une situation embarrassante.

Perte d'argent. Il importe de veiller à ce que les avances soient remboursées ou que toute autre obligation financière soit réglée avant le départ d'un employé. Il s'avère difficile et inefficace de traiter ce genre de questions une fois que l'employé a quitté.

Perte de biens publics. La perte d'ordinateurs ou d'autres articles équipement, ou l'incapacité de les localiser, constitue un gaspillage au niveau de l'argent des contribuables. Les articles portatifs et les articles gardés à la maison doivent être retournés et il faut s'assurer que les articles utilisés au bureau sont tous comptabilisés.

L'accès non autorisé aux immeubles et à l'équipement pourrait avoir des conséquences négatives, notamment les activités de destruction physique ou les actes de vandalisme, ou encore la perte d'années de recherches scientifiques.

L'accès non autorisé aux systèmes informatiques pourrait entraîner la destruction ou la contamination d'importants dossiers ministériels. Une personne pourrait en outre se faire passer pour un employé du Ministère et il y aurait aussi risque de transmission de directives ou d'information erronées à une tierce personne.

Il existe d'autres secteurs de risque tels que l'utilisation possible des téléphones pour des appels interurbains personnels, la surcharge du système de courrier électronique Lotus Notes qui transmet et conserve les messages à l'intention des employés qui quittent, le paiement des lignes téléphoniques ou la location d'équipement propres aux télétravailleurs et l'incapacité d'émettre des permis de stationnement aux employés figurant sur une liste d'attente.

Constatations de la vérification

Les constatations de la vérification sont présentées ci-après et analysées dans le contexte des formalités actuellement en vigueur. Chaque étape du processus est indiquée distinctement et les constatations connexes figurent à la fin.

Constatations liées au processus actuel

Étape 1

Les formalités sont enclenchées lorsque l'employé avise le gestionnaire du CR ou l'agent administratif de son départ prochain. Les parties concernées discutent ensuite pour fixer le jour du départ.

Constatation des vérificateurs : Aucune. Cette étape du processus n'a pas été examinée.

Étape 2

Le gestionnaire du CR remet à l'employé qui quitte un exemplaire du « Formulaire de départ des employés » ainsi qu'un exemplaire de la directive relative aux « Formalités de

départ des employés ». On doit remettre à l'employé le formulaire qu'il doit dûment remplir bien avant son départ. En se servant du formulaire de départ comme liste de vérification, l'employé qui quitte le Ministère indiquera si les fonds, l'information, les biens matériels ou les privilèges sont rendus, comptabilisés ou annulés. Les formalités décrivent comment le formulaire doit être rempli.

Constatation des vérificateurs : Dans le cas des 21 employés examinés, les vérificateurs ont constaté que 8 (38 %) formulaires de départ avaient été remplis et que les 13 autres employés (62 %) n'avaient pas respecté cette étape du processus.

Étape 3

Une fois que l'employé a rempli le formulaire, on demande au gestionnaire du CR de l'examiner avec l'employé. Le gestionnaire du CR doit ensuite communiquer avec les unités de service concernées pour confirmer les déclarations faites sur le formulaire.

Constatation des vérificateurs : Les 8 formulaires de départ remplis ont été signés par les employés et les gestionnaires de CR. Le formulaire ne tient pas compte de la confirmation de suivi effectué par le gestionnaire du CR.

Étape 4

Le gestionnaire du CR doit conserver un exemplaire, acheminer le formulaire au service de la paie et des avantages sociaux ainsi qu'à la Division de la santé et de la sécurité (DSS) de la DGSG

Constatation des vérificateurs : Dans le cas des 21 départs examinés, les services de sécurité n'ont reçu que 4 formulaires de départ remplis tandis que le service de la paie et des avantages sociaux en a reçu 8.

Étape 5

À la réception du formulaire, le service de la paie et des avantages sociaux autorise la remise de toutes les sommes qui sont encore dues à l'employé qui quitte le Ministère, pourvu que toutes les autres exigences du service de la paie et des avantages sociaux aient été satisfaites.

Constatation des vérificateurs : L'examen des dossiers des Ressources humaines liés aux 21 employés visés par l'échantillon révèle que 8 employés ont fait parvenir les formulaires de départ dûment remplis. De ces 8 formulaires, 6 provenaient des 6 employés de la Direction générale de la protection de la santé visés par l'échantillon. Il convient de souligner que les spécialistes de la rémunération rattachés à la DGPS ont été chargés par leur gestionnaire des RH d'effectuer les dernières transactions liées à la paie seulement après avoir reçu les formulaires de départ dûment remplis. Les vérificateurs ont fait observé que cette directive avait été respectée à 100 %.

Les réponses contenues dans les questionnaires et les résultats des sondages effectués indiquent qu'un examen du processus en soi, du formulaire utilisé et de la méthode de communication touchant ces deux aspects doit être effectué.

Bien que la plupart des personnes interrogées au cours de la vérification aient indiqué qu'elles connaissaient les formalités et le formulaire, on a constaté un large écart entre les connaissances indiquées et la pratique réelle.

Constatations liées aux formalités et au formulaire

La directive du Ministère est très détaillée. Elle a été élaborée dans le but de répondre à la nouvelle orientation du Ministère et aux préoccupations à examiner lorsqu'un employé quitte le Ministère.

Directive du Ministère

Constatation des vérificateurs : Les vérificateurs estiment que le document fournit une orientation appropriée à tous les employés. Parmi les employés interrogés, aucun n'a fait état de l'existence de lacunes quant au contenu de la directive en soi. Les utilisateurs s'entendent sur le fait qu'elle est détaillée et facile à comprendre et ce, bien que plusieurs des employés interrogés ne connaissaient pas la directive et le formulaire de départ.

Formulaire de départ des employés

Le formulaire de départ des employés est le document complémentaire qui accompagne la directive. À la lumière des réponses fournies sur le questionnaire de vérification, les répondants s'entendent sur le fait que le formulaire est détaillé. La plupart estiment qu'il constitue un outil utile. Voici les avantages liés au respect intégral de l'ensemble du processus : récupération des dossiers d'une façon ordonnée, remboursement des sommes avancées, remise, aux secteurs de responsabilité appropriés du Ministère, des cartes

d'identité, des laissez-passer, des clés, de l'équipement et des permis de stationnement et annulation des codes d'accès informatique avant le versement du dernier salaire à l'employé.

Constatation des vérificateurs : À la lumière des résultats de cet examen, les vérificateurs sont d'avis qu'il y a lieu de définir un ensemble de consignes plus claires de façon à combler la lacune qui existe entre la directive et le formulaire de départ des employés. Les consignes doivent être précises quant aux exigences de tous les services fonctionnels du Ministère, lesquels doivent être avisés en temps opportun, notamment lorsque les cartes d'identité et d'accès aux immeubles doivent être retournées aux services de sécurité. Les consignes doivent être claires et concises de sorte que l'utilisateur puisse les consulter rapidement et facilement.

Recherche d'une pratique idéale

Trois autres ministères fédéraux et l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire (ARLA) ont fait parvenir à la DVI des exemplaires de leurs formulaires de départ. Trois des quatre formulaires devaient être signés par chaque secteur de responsabilité de ces organisations. Le quatrième formulaire s'apparentait à celui de Santé Canada, sauf que l'employé qui quitte devait apposer ses initiales à côté de chaque article de la liste de vérification, puis signer le formulaire.

Le formulaire récemment élaboré par l'ARLA est le plus détaillé des formulaires de départ examinés par les

vérificateurs. C'est à la fois un formulaire d'arrivée et de départ qui sert de dossier où l'on indique tous les biens et tous les privilèges accordés à l'employé à son arrivée et auxquels il renonce en signant, à son départ, au moment de leur remise et de leur comptabilisation. Le formulaire avait aussi l'avantage de fournir aux utilisateurs des directives plus détaillées sur la façon de le remplir et sur les rôles des parties concernées. Les vérificateurs estiment qu'il convient davantage à une petite organisation comme l'ARLA, mais qu'il pourrait être utilisé, comme modèle, lorsque l'on procédera à l'examen du formulaire actuel de Santé Canada.

Communications

Bien que les employés interrogés par les vérificateurs aient indiqué qu'ils connaissaient la directive du Ministère et le formulaire de départ, les résultats des vérifications par sondages révèlent que le niveau de connaissance à l'échelle du Ministère n'est pas complet et que de nombreux employés ne semblent pas savoir qu'ils doivent respecter les formalités et remplir le formulaire de départ. Les formalités ministérielles ont été envoyées par courrier électronique en avril 1996.

Constatation des vérificateurs : Les constatations des vérificateurs révèlent que la méthode utilisée ne constitue pas un moyen de communication efficace. On doit lui ajouter d'autres formes de communication si l'on veut que les messages soient compris et appliqués.

Conclusion

Les formalités de départ des employés sont fondamentalement valables, mais le taux de conformité à l'égard de ces formalités est très faible. Le Ministère doit adopter une méthode plus proactive de sorte que les gestionnaires de CR et les agents administratifs soient au fait des formalités à utiliser. De plus, les formalités elles-mêmes et les instructions pour remplir et distribuer le formulaire doivent être réévaluées par des spécialistes fonctionnels et certains gestionnaires de programmes avant que le plan de communication ne soit mis en oeuvre.

Recommandations

Voici les recommandations de la DVI

a. Le Ministère doit former un groupe de travail pour :

(i) examiner le processus et réviser les formalités de départ, le cas échéant, en tenant compte de la nécessité d'atténuer les risques;

(ii) élaborer un plan de communication et superviser sa mise en oeuvre pour s'assurer que le processus révisé est compris par tous les employés, les gestionnaires de CR, les agents administratifs et les spécialistes fonctionnels.

b. Le groupe de travail doit être composé :

i. de spécialistes fonctionnels représentant les Ressources humaines, les Finances, la Gestion de l'information, la Gestion des biens et la Sécurité;

ii. d'agents administratifs de chacune des directions générales opérationnelles.